

# **UNIDAD DIDÁCTICA 7**

## **CONCEPTOS PSICOLÓGICOS CLAVE PARA EL EJERCICIO DEL COACHING**

### **INTRODUCCIÓN**

---

Esta unidad pretende introducir algunos conceptos psicológicos útiles para el gestor-coach a la hora de establecer una intervención o de interpretar una situación, algunos de los cuales han sido utilizados en las unidades anteriores.

### **OBJETIVOS**

---

- Aprender determinados conceptos psicológicos clave.
- Tomar conciencia de la importancia de la inteligencia emocional como uno de los descubrimientos más relevantes de los últimos años.
- Resaltar el concepto de tendencia actualizante.

## 1. AUTOESTIMA

---

Como la palabra indica, es el aprecio, valoración o cariño que nos tenemos a nosotros mismos. La autoestima es el centro de la relación intrapersonal. Podríamos calificarla como **el sistema inmunológico de la mente**. Sir John Withmore dice que «*quien más, quien menos tiene la impresión de que, hasta cierto punto, podría hacer mejor las cosas, pero ¿realmente sabemos de lo que somos capaces?*». Opina que el **obstáculo interno universal es el miedo al fracaso, la falta de confianza y la carencia de autoestima**.



La respuesta lógica sería esforzarse al máximo en generar autoestima en los empleados, algo para lo cual el coaching está hecho a medida: la meta de un coach es desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo... Apunta que, dado que la autoestima es fundamental para la manifestación del potencial y el desempeño, resulta indispensable confeccionar un *archivo de éxitos*. Para que las personas desarrollen su autoestima, además de acumular éxitos, necesitan saber que su éxito se debe a su propio esfuerzo. También deben saber que otras personas creen en ellos. Significa que la persona es tratada de igual a igual, sin que su trabajo tenga una etiqueta de categoría inferior.

Así Withmore aporta el numerador de la fórmula de la autoestima: el archivo de éxitos, los logros. Vamos a completarlo con un denominador: la exigencia. De esta manera diríamos que esta es la fórmula de la autoestima:

$$\text{Autoestima} = \text{Logros} / \text{Exigencia}$$

Aumentos de «logros» y disminuciones de «exigencia» incrementan la autoestima. Disminuciones de «logros» y aumentos de «exigencia» reducen la autoestima.

## 2. EMOCIONES

---

### 2.1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: UNO DE LOS PRINCIPALES DESCUBRIMIENTOS DE LOS ÚLTIMOS AÑOS

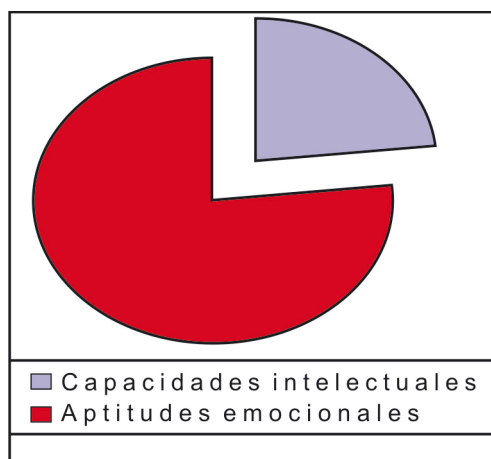
«En un sentido muy real, todos tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental» (Daniel Goleman, 1996). «Emoción» viene del latín, de *ex-movere*: «mover hacia el exterior». Una emoción es una respuesta química rápida e impulsiva a nivel fisiológico que se dispara desde el cerebro límbico. Se originan por causas neuroquímicas, fisiológicas, biopsicológicas y cognitivas.



Siguiendo al profesor Leslie Greenberg (creador del «enfoque psicológico focalizado en las emociones») podemos afirmar que hemos entrado en la era del estudio científico de las emociones. Una vez se ha visto un PET (Tomografía de Emisión de Positrones), escáner que muestra las diferentes áreas del cerebro siendo estimuladas por las diferentes emociones, no hay vuelta atrás. Las emociones son un hecho empírico experiencial y científicamente probado. La medición fiable, el *sine qua non* de la ciencia, ha disparado el estudio de la emoción en psicología.

Afortunadamente la psicología y ciencias afines han abandonado el estudio exclusivo de las características desagradables del ser humano, abriéndose a las posibilidades como el optimismo, ilusión, confianza, juego y risa, desarrollando estrategias de intervención basadas en estimular en la persona emociones como esperanza, alegría, creatividad y sentido del humor, más relacionadas con el desarrollo de nuestra inteligencia emocional, que nos permiten adaptarnos al entorno cambiante y facilitan la percepción, comprensión y regulación de las emociones (Begoña Carbelo, 2008).

La investigación realizada a nivel mundial por *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro Cociente de Éxito: éste se debe en un 23% a nuestras capacidades intelectuales y en un 77% a nuestras aptitudes emocionales.



La inteligencia emocional es uno de los principales descubrimientos de los últimos años, útil para potenciar el desarrollo emocional de la persona, de manera que las emociones trabajen para nosotros y no en contra. Dado que ya es posible formarse y formar en Inteligencia Emocional, resulta de obligada responsabilidad el llevarla a organizaciones, centros de formación y todos los ámbitos de relaciones interpersonales.

Desde el enfoque de Greenberg, la emoción constituye un sistema biológicamente más antiguo que la cognición, de adaptación y acción rápida, destinado a mejorar la supervivencia. Se trata de una información espontánea,

más genuina, más conectada en directo con la información externa, no reelaborada por nuestros filtros racionales internos. Nuestras emociones realizan una primera evaluación de los sucesos, desde el punto de vista de cómo afectan a nuestro bienestar y siempre movilizan hacia la acción. Cuando recibo un mensaje emocional indicador de que hay un problema, tengo que reflexionar acerca de lo que está ocurriendo, y crear soluciones. Las emociones exponen los problemas para que la razón los resuelva. La emoción combinada con la razón nos hace más sabios, más adaptativos que si sólo usáramos la razón.

Las emociones son fundamentales en la toma de decisiones. Limitan las opciones que consideras y evitan que te sientas abrumado. Y algo muy importante dentro de las organizaciones: las emociones nos informan del estado de nuestras relaciones.

## 2.2. TIPOS DE EMOCIONES

Desde el «enfoque psicológico focalizado en las emociones» de L. Greenberg y su equipo las emociones se clasifican en primarias (adaptativas y desadaptativas), secundarias e instrumentales.

### EMOCIONES PRIMARIAS

Las emociones primarias son sus sentimientos «verdaderos» más básicos. Lo que siente en lo más profundo. Son los que definen verdaderamente lo que siente.

Dentro de las emociones primarias o centrales, algunas son saludables y otras no. Las «**saludables**» o «**adaptativas**» representan sus respuestas fundamentales, viscerales a las situaciones. Son reacciones a algo que está ocurriendo **ahora mismo**. Los mensajes relativos al bienestar que traen las emociones básicas cuando son saludables o adaptativas son muy valiosos y son los siguientes:

- El enfado refleja que sus límites han sido violados o que le están obstaculizando sus objetivos o negando lo que pide. Le prepara para la lucha o la huida.
- El miedo le dice que está en peligro. Al igual que el enfado, también le prepara para la huida o la lucha.
- La tristeza informa que ha perdido algo importante o que su necesidad de afecto y amor no está atendida. Le prepara para retirarse y llorar o disminuir su ritmo vital para asimilar una pérdida si esta se ha producido.
- La sorpresa avisa que hay algo nuevo, algo que merece la pena investigar.

- El asco/repugnancia le dice que lo que está experimentando es malo para usted. Y le prepara para expulsar de su cuerpo o de su vida eso que produce asco.
- La alegría expresa que ha alcanzado una meta y prepara para la celebración.

Muchas otras emociones y sentimientos traen otro tipo de información, por ejemplo, la vergüenza indica que se ha expuesto en exceso y le invita a retirarse; el dolor, que la sensación de sí mismo está rota en pedazos, enseñándole a evitar la situación que lo provocó y, una vez superado, enseñarle que realmente podía superarse...

Si desde el ejercicio de su inteligencia emocional decide que el sentimiento que está experimentando es primario y adaptativo, acéptelo y utilícelo como guía de la acción para la que le prepara.

En el otro lado, las emociones primarias «**no saludables**» o «**desadaptativas**» reflejan un sentimiento de malestar crónico. EMERGEN CUANDO SU SISTEMA EMOCIONAL FUNCIONA MAL. Siguen siendo sus sentimientos más básicos, «verdaderos», pero han dejado de ser sanos. En realidad son respuestas a otras **experiencias pasadas**, en vez de ser, *principalmente*, una respuesta a lo que ocurre ahora.

Su emoción es no saludable o desadaptativa cuando se trata de un sentimiento antiguo desorganizador, que es **recurrente** a lo largo del tiempo, las situaciones y las relaciones. Es como un viejo amigo que siempre le mete en problemas. Ni le deja mejor, ni aumenta su bienestar. Le parece muy central, pero no es saludable.

Para decidir si ese sentimiento primario es saludable o no, se pueden realizar preguntas del tipo:

- ¿Es este sentimiento una respuesta a experiencias pasadas, en vez de ser, principalmente, una respuesta a lo que está ocurriendo ahora?
- ¿Existe un patrón de sentimiento de malestar recurrente?
- ¿Es un sentimiento familiar de estar atascado?

Si la respuesta a estas preguntas es sí, entonces se trata, probablemente, de un sentimiento que no es saludable. Si la respuesta es no, se trata de un sentimiento nuevo, saludable, que responde a la situación presente y que podemos utilizar como guía para responder a la situación que lo genera.

Se ha descubierto que estos sentimientos no saludables o desadaptativos están relacionados con unas pocas imágenes muy básicas de nosotros mismos. Se relacionan o bien con sentimientos de no ser valioso y sentirse un fracaso, una

sensación de «yo no valgo»; o bien con sentirse frágil, inseguro e incapaz de mantenerse sin apoyo externo, una sensación de «yo soy débil». También merece ser señalada una tercera imagen relacionada con el sentimiento «yo soy malo» o «yo no merezco amor». Para cambiarlos tiene que adentrarse en la visión que tiene de sí mismo para que sane ese defecto y comience a **CONSTRUIR UNA SENSACIÓN DE SÍ MISMO MÁS FUERTE**.

### EMOCIONES SECUNDARIAS

Una emoción secundaria es una emoción *defensiva* que oscurece su sentimiento central o primario. Es lo que sentimos acerca de lo que sentimos, lo que siento acerca de mi tristeza o de mi miedo, por ejemplo. A menudo, ocultan literalmente lo que está sintiendo en lo más profundo.

Greenberg señala que, con frecuencia, los hombres que han crecido escuchando que tienen que ser fuertes, tienen dificultades para admitir sus sentimientos primarios de miedo, así que en su lugar muestran enfado. Así, cuando un compañero en el trabajo no está de acuerdo con usted y lo argumenta, es necesario ser consciente de que debajo del enfado que se está acumulando, en el fondo, probablemente, se sienta amenazado. Las mujeres que han crecido escuchando (o aprendiendo de las actitudes de los otros significativos) que deben ser sumisas, suelen llorar cuando están, básicamente, enfadadas. Los sentimientos secundarios en definitiva no satisfacen la necesidad que el organismo pide. Tienen como misión ocultar lo que realmente se está viviendo, quizá por que no estamos preparados para reconocerlo, porque nuestro sentimiento primario nos parece inaceptable,... Por mucho que exprese una persona la tristeza si lo primario es el enfado hasta que no se deje vivir la verdad de lo que le pasa y recoja la información que el enfado le trae y la utilice para la acción a la que le mueve, no se quedará satisfecha y el organismo le traerá de nuevo la misma emoción que de nuevo ocultará y así sucesivamente. Es importante por lo tanto detectar las emociones secundarias para llegar a lo esencial: la primaria.

Es por esto que los dos grandes enemigos de la inteligencia emocional señalados por este enfoque son **el control** (que impide acceder a las capas más profundas donde encontraríamos la emoción primaria) y **las prisas** (nunca podemos saber cuánto tiempo requerirá el acceso a la emoción primaria).

Los sentimientos secundarios, cuando son desagradables, desequilibran demasiado y son demasiado tensos. Y como tapan la realidad, el sentimiento primario, le

dejan hecho pedazos, se siente destrozado y alterado. Se queda con una sensación de desorden interno y, desde luego, no se siente centrado.

### **EMOCIONES INSTRUMENTALES**

Son emociones que influyen o a veces manipulan, que se usan con el propósito de obtener algo que se desea. A veces, resulta complicado reconocerlas, se han convertido hasta tal punto en una parte normal de su forma de comunicarse que parece que fueran naturales. Quizás use mi voz o mi expresión facial para transmitir que no le importo a nadie, o para dar señales de «pobre de mí»; quizá finja estar abochornado para ofrecer una apariencia apropiada socialmente, o me siento indefenso y necesito que me rescaten, o me hago la víctima para conseguir atención o buscar justificar algo. También puedo vociferar o gritar para salirme con la mía, o busco controlar con muestras amenazadoras de gestos hostiles, o reacciono «castigando» porque no he conseguido lo que quiero. El gimotear como un niño suele ser otro ejemplo claro de ello, ahora bien, eso no impide darse cuenta de que debajo de la emoción instrumental puede haber una necesidad legítima, por ejemplo, de atención. Lo importante es ser conscientes de cuáles son las que más utilizo y con qué fin.

Poseer un buen elenco de emociones instrumentales es importante si se quiere estar bien dotado de habilidades sociales. Destacamos el humor como una de las emociones instrumentales más inteligentes y saludables. Utilizar el humor para "descongelar" ambientes hostiles es beneficioso para el bienestar personal y profesional de las personas de una organización. Desarrollar esta capacidad amplía nuestras posibilidades afectivas.

### 3. ORGANISMO

---

Es un término propio de la escuela humanista. Se le da el significado de «unidad psicosomática», refiriéndose al individuo en su totalidad, oponiéndose a la dicotomía entre el soma (cuerpo) y la psique (mente). Se ha demostrado la estrecha relación funcional y la interacción permanente entre el substrato somático y las expresiones psíquicas y espirituales.

#### 4. PERCEPCIÓN O CAMPO PERCEPTIVO

---

Seguiremos de nuevo las explicaciones de B. Giordani en su libro «La relación de ayuda: de Rogers a Carkhuff». Él recuerda que para la psicología clásica este término indica el proceso de recepción y organización de los estímulos recogidos por los sentidos, sin embargo, para la psicología humanista la percepción se entiende como «el significado que la persona da a todo aquello que ocurre dentro y fuera de ella».

Es evidente la acentuación de la subjetividad. El individuo se comporta en función de la percepción que él tiene de sí mismo y de la realidad externa. Nuestro comportamiento no es la respuesta a una realidad en su aspecto objetivo, sino a la percepción que de la realidad tenemos, aquí y ahora. C. Rogers dice que, probablemente, la realidad objetiva existe, «pero ninguno de nosotros la conoce verdaderamente: sólo conocemos lo que percibimos».

La realidad nos llega «filtrada». Dice la PNL: «Sea como sea el mundo exterior, usamos los sentidos para explorarlo y delimitarlo. El mundo es una infinidad de posibles impresiones sensibles, y sólo somos capaces de percibir una pequeña parte de él. La parte que podemos percibir es luego filtrada por nuestra experiencia única, cultura, lenguaje, creencias, valores, intereses y suposiciones. Cada uno vive en una realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias individuales de la vida, y actuamos de acuerdo a lo que percibimos: ése es nuestro Modelo del Mundo (o Mapa del Mundo). El mapa no es el territorio que describe. Hacemos caso de aquellos aspectos del mundo que nos interesan e ignoramos otros. Los filtros que ponemos en nuestras percepciones determinan en qué clase de mundo vivimos» (material del curso 2000-01 de PNL del *Instituto para el Potencial Humano* de Madrid).

En la psicología humanista, la percepción es el punto de contacto con la realidad. Si conseguimos modificar una forma anormal de percibir la realidad, sería de esperar que la conducta, tendiera a modificarse y normalizarse.

El «campo perceptivo», o el marco de referencia interno, está constituido por el conjunto de percepciones presentes en el individuo (experiencias, sensaciones, recuerdos...) en un momento dado y puede ser definido como la percepción que el individuo tiene de sí mismo y de la realidad. Constituye su mundo subjetivo y los demás sólo podrán acercarse si adoptan una postura empática (una de las tres actitudes fundamentales aquí propuestas).

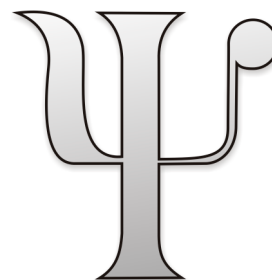
## 5. LA PERSONA SEGÚN LAS DISTINTAS ESCUELAS PSICOLÓGICAS

---

G. Allport (1897-1967), psicólogo estadounidense estudioso de la personalidad, indica tres niveles en los que colocar a la persona humana según las distintas escuelas psicológicas:

1. El ser humano considerado como un «ser reactivo», cuando su comportamiento se encierra dentro de la fórmula «estímulo-respuesta». Entran aquí el conductismo y el positivismo.
2. El ser humano como un «ser reactivo en profundidad» cuando se encuentra determinado por experiencias pasadas, por fuerzas e instintos inferiores, por necesidades a las cuales no puede oponerse. Es la concepción del psicoanálisis.
3. «El ser humano en devenir» es el modelo propugnado por la Tercera Fuerza, la psicología humanista. El ser humano es una unidad creativa empeñado en el crecimiento dirigido hacia un fin preciso.

Allport no llegó a conocer la aparición de la Cuarta Fuerza: la Psicología Transpersonal, que ve al ser humano como un organismo total, llamado a la plenitud pero que vive alienado cuando se fractura su identidad en partes separadas. Propone una visión completa del ser humano, ser que experimenta diferentes estados de conciencia, capaz de vivir procesos que van más allá de sí mismo.



## 6. PROACTIVIDAD

---

Es un término acuñado por Victor Frankl, (psiquiatra austriaco, fundador de la logoterapia que sobrevivió a los campos de concentración nazis) en su libro «El hombre en busca de sentido» (1946) y que después popularizó Stephen R. Covey a través de «Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva». Proactividad es la actitud de la persona cuya conducta individual es función de las decisiones propias y no de las condiciones (Covey), la actitud de asumir el pleno control de mi conducta en la vida de modo activo, lo que implica tomar iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. El concepto opuesto es el de reactividad, o tomar una actitud pasiva y ser sujeto de las circunstancias y por ende, de los problemas.

La proactividad es pues, la acción de asumir la responsabilidad, entendiendo responsabilidad como la habilidad para responder (Fritz Perls). Esta forma de entender la responsabilidad parte del principio de creatividad y generador de posibilidades aportando a la persona más autonomía sobre si misma y sobre el entorno; alejándose de la tradicional forma de entenderla que es como una carga que hay que llevar.

Hay personas que tienden a ser conducidas, sugestionables, obedientes al entorno, a la voluntad y deseos de otros más fuertes que ellos, siguen causas externas que les mueven de un lado para otro como peones en el tablero de ajedrez. Y hay otras personas que gestionan satisfactoriamente sus humores, caracteres, cualidades, poderes, y el entorno que les rodea, y se convierten en movedores en vez de en peones. Concurren a jugar el juego de la vida, en vez de ser jugados y movidos de un lado a otro por las voluntades de otros y el entorno. Usan el principio de causa y efecto (serendipity). Participan de alguna manera en lo que Fernando Flores (ingeniero de la Universidad Católica de Chile y doctor en Filosofía del Lenguaje de la Universidad de California en Berkeley) llama la coinvencción del mundo. Son personas emprendedoras, que sienten pasión por su actividad, ven mundos a inventar y crean mundo frente a aquellos que ven el

mundo como cosas que hay que hacer. En definitiva, personas dispuestas a correr riesgos, con ilusión de agregar valor añadido a algo, de hacerse cargo de deficiencias sociales, cosas que no funcionan, cosas que nadie más vio. Así surgen prácticas nuevas, nuevos productos, nuevas empresas. Los gestores deberían facilitar a este tipo de personas factores situacionales que desarrollen este potencial.

## 7. LA TENDENCIA ACTUALIZANTE

---

La *Tendencia Actualizante* o *Tendencia a la Actualización* según la terminología de Carl Rogers o *Fuerza* según terminología de Leslie Greenberg, es descrita por Rogers de la siguiente manera: «cada organismo está animado por una tendencia intrínseca a desarrollar todas sus potencialidades y a desarrollarlas de forma que favorezcan su conservación y su enriquecimiento».

*«Por supuesto que la tendencia actualizante puede ser obstruida, pero no se le puede destruir sin destruir al organismo. Recuerdo que en mi niñez guardábamos nuestra provisión de patatas para el invierno en el sótano, varios pies debajo de una pequeña ventana. Las condiciones eran desfavorables, sin embargo de las patatas saldrían unos retoños que eran una especie de expresión desesperada de la tendencia direccional que he estado describiendo. Nunca llegarían a ser una planta, nunca realizarían su potencial real. Pero bajo las circunstancias más adversas, luchaban por llegar a ser»* (Carl Rogers en el libro «El «poder de la persona»).

Esta tendencia actualizante es igualmente aplicable a los grupos, los cuales pueden llegar a actuar como un solo organismo. Siguiendo las explicaciones de B. Giordani, esta visión parte de la confianza en la persona, la convicción de que es capaz de resolver sus propios problemas, porque tiene dentro de sí la energía y el criterio de valoración suficientes para llevar a cabo el desarrollo de sí misma. Sobre esta base, se puede hablar de la libertad del hombre, en cuanto su enriquecimiento depende fundamentalmente de él.

La acción de esta tendencia no es ni automática ni absoluta. El componente hereditario y el ambiente deben tenerse en consideración, pero no son los árbitros absolutos como señalan el conductismo y el psicoanálisis; más bien, se considera como factor dominante la iniciativa, la tenacidad personal, la libertad de decidir la propia conducta y para caminar hacia los valores que más le interesen.

La tendencia actualizante es operativa en la medida en que la persona y el ambiente ofrecen las condiciones necesarias para que funcione. M.G. Kinget, colaborador de C. Rogers dice así: «El ser humano tiene la capacidad latente, si no

manifiesta de comprenderse sólo, y de resolver suficientemente sus problemas (...) El ejercicio de esta capacidad requiere un contexto de relaciones humanas positivas favorables a la conservación y a la revalorización del Yo; o en otros términos, requiere relaciones sin amenazas o sin ataques a la concepción que el sujeto hace de sí mismo». La tendencia actualizante puede funcionar regularmente sólo con la condición de que no ocurran interferencias o presiones indebidas por parte del ambiente. Es esta la libertad experiencial, de la cual la persona debe gozar para poder realizarse.

La persona pierde libertad cuando no se atreve a escuchar y seguir los propios impulsos, por miedo a perder el aprecio y el amor de personas para él significativas. Se trata de la ausencia de amenaza en la organización personal o la integridad del Yo. La persona necesita que el ambiente le permita expresar a nivel comunicacional, verbal o no verbal, la vivencia interior del momento, sin temer ser juzgado y amenazado en la imagen que cada uno tiene de sí mismo y que intenta conservar. Esto ayuda a comprender el valor de otra de las actitudes fundamentales del coach centrado en la persona y no centrado en la directividad: la aceptación incondicional.

La tendencia actualizante promueve sólo las potencialidades positivas y constructivas; se dice que es «selectiva, direccional y constructiva». Actúa como «fuente de conocimiento» y como «guía de la actuación» humana, siendo más válida y segura en esta función que las normas y modelos externos. Para Rogers el «adulto psicológicamente maduro» es el que se ha liberado de las estructuras culturales y ha redescubierto la capacidad y la libertad de escucharse y de seguir las indicaciones que provienen de su mundo interior. Como Milton Erickson, psiquiatra de gran influencia en la PNL, diríamos al coachee: *«Desarrolla tu propia técnica. No intentes utilizar la técnica de otro... No intentes imitar mi voz o mis cadencias. Límitate a descubrir la tuya propia. Es el individuo respondiendo al individuo».*

## RESUMEN

---

1. Autoestima = Logros / Exigencia
2. La investigación realizada a nivel mundial por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, arrojó un resultado sorprendente y vinculado a nuestro Cociente de Éxito: éste se debe en un 23% a nuestras capacidades intelectuales y en un 77% a nuestras aptitudes emocionales.
3. Tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental.
4. Cuando recibo un mensaje emocional indicador de que hay un problema, tengo que reflexionar acerca de lo que está ocurriendo, y crear soluciones. Las emociones exponen los problemas para que la razón los resuelva. La emoción combinada con la razón nos hace más sabios.
5. Según L. Greenberg distinguimos emociones primarias, secundarias e instrumentales. Son las primarias las que definen verdaderamente lo que siente. Dentro de las primarias diferenciamos saludables o adaptativas y no saludables o desadaptativas.
6. Organismo significa "unidad psicosomática".
7. Percepción para la psicología clásica indica el proceso de recepción y organización de los estímulos recogidos por los sentidos, sin embargo, para la psicología humanista se entiende como "el significado que la persona da a todo aquello que ocurre dentro y fuera de ella".
8. Actuamos de acuerdo a lo que percibimos acerca de nosotros mismos y de la realidad externa. Cada uno vive en una realidad única, construida por sus propias impresiones sensibles y experiencias in-

individuales de la vida, y éste es nuestro Mapa del Mundo. El mapa no es el territorio que describe.

9. Para el conductismo y el positivismo, el ser humano es un "ser reactivo" dentro de la fórmula "estímulo-respuesta". Para el psicoanálisis es un "ser reactivo en profundidad". "En la psicología humanista es una unidad creativa empeñado en el crecimiento dirigido hacia un fin preciso. Y para la psicología transpersonal el ser humano es un organismo total llamado a la plenitud.
10. Proactividad es la actitud de la persona cuya conducta individual es función de las decisiones propias y no de las condiciones.
11. Cada organismo está animado por una tendencia intrínseca a desarrollar todas sus potencialidades. Esta tendencia actualizante es operativa en la medida en que la persona y el ambiente ofrecen las condiciones necesarias para que funcione.